



# 2018

## 中国直销银行蓝皮书 CHINA DIRECT BANK'S BLUE BOOK

联合发布



技术支持



# 目录

## CONTENTS

### 01

分析定义与研究范畴	01
-----------	----

### 02

核心观点	03
------	----

### 03

第一章 直销银行发展现状	05
--------------	----

一、中国直销银行现状概况	05
1. 独立直销银行APP数量	06
2. 独立直销银行APP分布情况	06
3. 中国直销银行与母行关系	08
二、直销银行战略定位	09
1. 股份制商业银行	10
2. 城商行及农商行等中小银行	10
三、直销银行产品及服务分析	11
1. 金融产品和服务	11
2. 增值及创新服务	12
四、直销银行风控	13

### 04

第二章 直销银行用户分析	15
--------------	----

一、直销银行用户画像及认知	16
1. 中国直销银行用户群像	16
2. 大众对直销银行的认知	17
二、中国直销银行用户使用情况	19
1. 直销银行用户使用驱动因素	19
2. 直销银行用户使用现状	21

### 05

第三章 直销银行APP测评	23
---------------	----

一、独立直销银行APP测评体系	24
1. 测评指标背景及特点	24
2. 评测指标体系	25
二、独立直销银行APP综合测评	27
1. 独立直销银行APP评测榜单	27
2. 4.5星及以上独立直销银行APP体验亮点	29

### 06

第四章 2019年直销银行展望	31
-----------------	----

一、直销银行面临的挑战与启示	32
1. 挑战一：趋严的监管政策对直销银行业务、产品、风控提出更高的要求	32
2. 挑战二：互联网科技企业抢占市场份额，市场竞争加剧	33
3. 挑战三：战略定位不明确引起与母行竞合问题	33
二、机遇与趋势	35
1. 机遇一：支持银行大零售转型，更好服务原有客户和新客	35
2. 机遇二：金融科技发展提升直销银行效率、降低运营成本、优化客户体验	35
3. 机遇三：融入客户生活场景，达成平台建设生态化目标	36

# ANALYSIS DEFINITION AND RESEARCH SCOPE

## 分析定义 与研究范畴

### 分析定义

- 广义的直销银行是指通过互联网、移动互联网、电话等工具开展银行业务及服务的数字化银行。
- 本报告提及的国内直销银行专指由传统银行设立，依托于 II 类、III 类电子账户，通过互联网技术提供线上线下一相结合的金融及生活服务的新型银行运作模式。

### 分析范畴

- 本报告以独立直销银行 APP 的分析为基础，探讨国内直销银行的发展情况，主要包括直销银行发展现状、直销银行用户分析、独立直销银行 APP 测评，以及 2019 年直销银行展望等内容。
- 目前直销银行主要以独立 APP 应用为服务模式开展业务，榜单以此为基础，开展全面测评。独立直销银行 APP 指基于安卓、IOS 操作系统，安装在移动设备上的直销银行应用程序。

### 研究界定

- 直销银行相较于传统的电子银行及线上民营银行，虽有相似之处但在牌照及客户来源上差异较大。直销银行业务目前大多在母行内部运作，暂不需要牌照，如作为独立法人运营，需监管部门颁发独立直销银行牌照；另外，直销银行依托电子账户服务本行存量客户及行外客户。

表 1: 直销银行与传统电子银行、线上民营银行的区别

	直销银行	传统电子银行	线上民营银行
描述	以传统商业银行为设立主体，或银行联合互联网企业共同设立依托 II 类、III 类电子账户开展业务的数字化银行	由传统商业银行设立的，基于 I 类账户开展现有业务的电子渠道，如网上银行、手机银行等	由大型互联网企业参与设立的，依托 II 类电子账户、完全通过互联网渠道开展业务的互联网银行，如网商银行、微众银行
牌照	如作为独立法人运营，需监管颁发独立直销银行牌照 如在母行内部运作，暂不需要	银行业务在电子渠道上的展现，不需要单独牌照	需要监管部门批准筹建，规定其业务范围
主要客户来源	母行通过线下网点开户的存量客户 他行客户及非银行客户	本行线下网点存量客户	作为独立银行实体，没有银行存量客户基础，单纯从互联网渠道获取增量客户

# CORE VIEWS

## 核心观点

### 独立直销银行 APP 达到 114 家，发展逐渐趋于理性

- 截至 2018 年 8 月，我国提供独立直销银行 APP 应用的银行共计 114 家，自 2017 年下半年以来净增 9 家。虽呈扩张态势，但增速明显放缓，发展相对趋于理性。
- 中小银行多将直销银行作为业务拓展的抓手，以“差异化获客，弥补线下网点不足”为战略目标，以简单的存、贷产品吸引客户。但目前直销银行提供的产品同质化程度较高，仍以现金管理类为主。

### 用户对直销银行的认知程度较低，产品、营销活动仍为激励用户留存的主要驱动因素

- 调研结果显示，81.1% 的受访者并不了解直销银行，直销银行需加强与手机银行的差异化定位，并持续进行市场教育，提升认知程度。
- 因产品、营销活动吸引而使用直销银行的用户分别达 65% 与 49%。理财（37%）、查询账户信息（27%）、生活缴费（25%）成为直销银行最常用的功能；而货币基金（74%）、存款产品（49%）及银行理财产品（46%）则为用户购买最多的产品。

### 六大维度全方位评测独立直销银行 APP，城商行直销银行 APP 表现最佳

- 本次测评延续 2017 年指标体系，共包含 6 个一级指标、25 个二级指标以及 64 个三级指标，从金融产品、用户行为、系统性能、安全合规、用户体验以及创新服务六大维度对 44 个独立直销银行 APP 展开详细测评。
- 参与测评的 44 个独立直销银行 APP 中，4.5 星以上的直销银行共有 20 家，其中城商行总数最多，共计 14 家。“阳光银行”、江苏银行直销银行、民生银行直销银行、“你好银行”、杭州银行直销银行、宁波银行直销银行、“上行快线”表现突出，获得 5 星。
- 测评发现，排名靠前直销银行呈现出诸多亮点：APP 界面布局更简单清晰，理财等主要功能入口易查找；覆盖银行理财、基金、保险、黄金等多种产品；提供民生、休闲娱乐等场景化功能，满足用户多样化的生活需求。

### 直销银行发展面临三大挑战、三大机遇

- 三大挑战：趋严的监管政策对直销银行业务、产品、风控提出更高的要求；互联网科技企业抢占市场份额，市场竞争加剧；直销银行战略定位不明确或引起与母行竞合问题。
- 三大机遇：直销银行支持银行大零售转型，更好服务原有客户和新客；金融科技发展提升直销银行效率、降低运营成本、优化客户体验；直销银行逐渐融入客户生活场景，达成平台建设生态化目标。

# CHAPTER 1

## 直销银行发展现状

如今互联网已渗透于我们日常生活的方方面面，人们的经济生活和思维模式也随之转变。特别是近年来，伴随金融科技的飞速发展，互联网公司充分发挥自身优势，全面进军金融领域，其具有的用户思维，使其以客户需求为出发点，在产品、服务和客户体验上追求极致，小处着眼、快速迭代，不断完善自我，超越客户预期，形成了与传统金融机构的差异化竞争优势。

传统金融机构面对互联网金融发展的冲击、不断变化的客户需求，不得不做出改变。在此背景下，传统银行业也加快了在互联网领域的布局，直销银行作为新型金融的产物在短期内实现了快速增长。

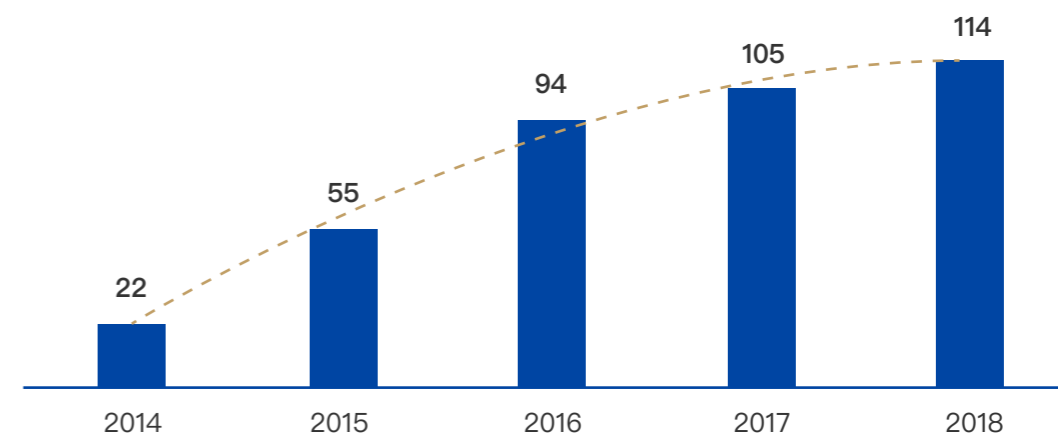
## 一、中国直销银行现状概况

### (一) 独立直销银行APP数量

就独立直销银行APP的可获得性角度看，截至2018年8月末，国内设立独立直销银行APP的银行共计114家。

在经历了2014年的迅速扩张后，银行业开始思考直销银行应何去何从。近一两年，国内直销银行发展相对趋于理智，虽仍呈持续扩张态势，但增速明显放缓。2017年下半年以来国内共新增20个独立直销银行APP，同时也有11个独立直销银行APP正式下线，净增9家。

图1：2014-2018年我国直销银行数量（单位：家）



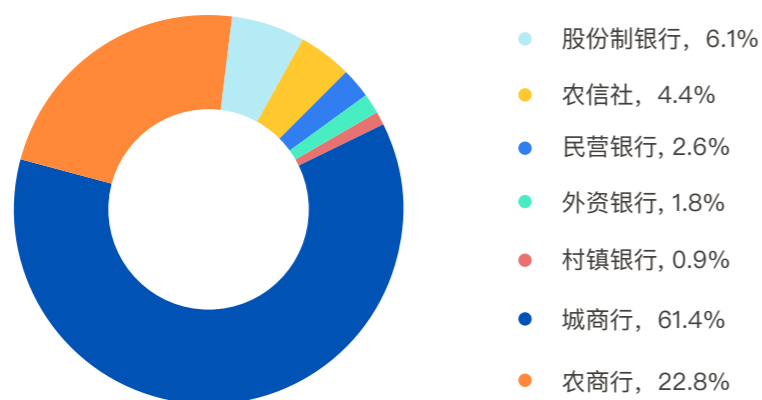
(数据来源：深圳壹账通智能科技有限公司)

### (二) 独立直销银行APP分布情况

- 城市商业银行（城商行）与股份制商业银行（股份制银行）的直销银行业务发展较好，城商行独占半壁江山

在提供独立直销银行APP的114家直销银行中，城商行的直销银行数量最多，占比61.4%，共计70家；农商行次之，占比22.8%，共计26家；股份制银行占比6.1%，共计7家。

图2：2018年我国直销银行类型分布（单位：%）



(数据来源：深圳壹账通智能科技有限公司)

● 股份制银行开展直销银行的比例最高

从独立直销银行APP在各类银行间的渗透情况来看，股份制银行虽然数量不多，但其设立独立直销银行APP的比例却最高，达58.3%；城商行其次，为52.2%。

表2：2018年不同类型银行独立直销银行APP的分布（单位：%）

银行类型	直销银行数量	母行数量	直销银行数量/母行数量
股份制银行	7	12	58.3%
城商行	70	134	52.2%
民营银行	3	17	17.6%
外资银行	2	41	4.9%
农商行	26	1311	2.0%
农信社	5	907	0.6%

(数据来源：深圳壹账通智能科技有限公司)

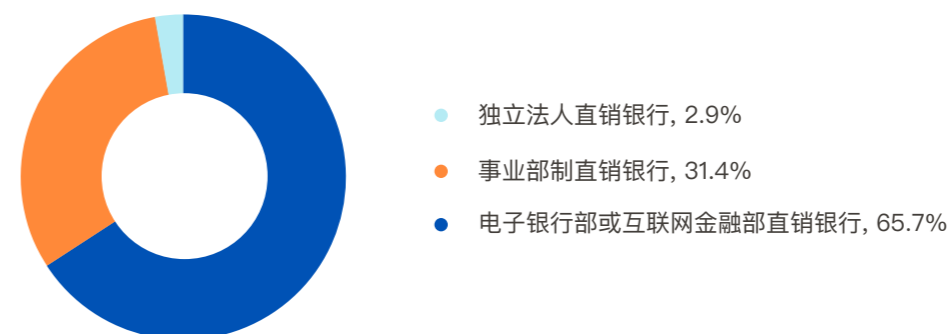
● 城商行直销银行发展更快，股份制直销银行发展稳定

从2018年新上线情况看，20个新上线的独立直销银行APP仍以城商行为主，数量为11家，其余数量分布为农商行3家、农信社3家、民营银行2家与村镇银行1家。同时，2018年有11个直销银行APP下线，其中工商银行（工银直销）、北京农商行（凤凰直销）、江苏长江银行（长江直销）将直销银行与手机银行入口融合，并下架了原独立直销银行APP。其他8家下线的直销银行包括5家城商行与3家农商行。

(三) 中国直销银行与母行关系

目前，国内直销银行多由传统银行设立，与母行主要存在以下三种关系：

图3：2018年我国直销银行母行关系（单位：%）



(数据来源：深圳壹账通智能科技有限公司2018年直销银行调研)

● 国内直销银行多为二级部门或独立业务条线

从国外直销银行的架构和发展情况来看，作为独立法人进行经营是主流。而目前，国内大多数直销银行是作为二级部门存在，仍归属于总行电子银行部或个人金融部，未实现独立运作。一般来说，直销银行作为“二级部门或独立业务条线”的设置会受制于传统银行制度，较难体现其流程便捷、低成本等优势，并不符合直销银行的互联网化定位，不利于产品创新。



### ● 事业部制仍非主流，但或为走向独立的过渡形式

与二级部门相比，国内采用事业部制的直销银行仍相对较少。但是不少业内人士认为可以通过建立事业部的形式，让直销银行独立经营、独立管理、独立核算，赋予直销银行特有的权力，使其能够自主选择客户、产品和经营策略，通过差异化的金融产品和网络化的经营方式，打造独具特色的品牌竞争力。短期来看，对于国内盼望独立运作的直销银行而言，一级部门或者事业部制是可供选择的过渡形式。

### ● 独立法人直销银行或成直销银行升级转型新路径

2016年12月百信银行获批，开启了不依附于传统银行的新型直销银行业务模式。据第一财经等多家财经类媒体报道，截至2017年，包括民生银行、徽商银行、包商银行在内的超20家银行已申请独立法人直销银行牌照，申请主体以股份制银行和城商行为主。

独立法人直销银行从机制上更能体现互联网运作优势。一方面，独立直销银行在成本核算和产品定价上更加明晰、更能凸显价格优势。另一方面，独立法人直销银行能够更加灵活地开展互联网业务创新，又可与母行进行有效的风险隔离。

但作为新生事物，独立法人直销银行也面临着持续的大流量资源和自我造血能力的挑战、创新能力和产品市场认可度的挑战、监管和政策的挑战等。独立法人直销银行应当充分发挥体制优势，大胆试错、积极创新，探索出差异化的业务模式。

## 二、直销银行战略定位

一般而言，围绕不同的战略定位，各家银行直销银行目标市场及客群均有所不同。大型银行由于线下网点多、用户覆盖广，缺乏开展直销银行业务的内在动力。其他银行多将直销银行作为业务拓展的重要抓手，以“差异化获客，弥补线下网点不足”为战略目标，以简单、有竞争力的存、贷产品吸引客户；民生银行直销银行等头部直销银行则从单点式的产品业务逐渐往多元化的产品生态转型，越来越关注“场景化融合，个性化金融服务生态圈”打造；宁波银行直销银行则以通过互联网渠道吸引贷款客户为主要的战略定位。

### （一）股份制商业银行

将直销银行作为网点客群补充，服务全国市场。直销银行对于股份制商业银行而言是一个重要的业务突破口，对拓展全国市场、提升业务覆盖面有积极的推动作用。同时，股份制银行在发展直销银行时目标客户与本行存量客户形成一定的差异，与传统网点形成客群互补，有利于其拓展行外客户，将目标市场扩大至全国范围，以提升业务覆盖面。

### （二）城商行及农商行等中小银行

对中小银行而言，直销银行业务的作用之一是重新定位业务客群，让银行获客不再受地域、传统业务限制，让全国各地的客户能触手可及。但实际上，在推广过程中，中小银行受内部运营条件、资源等限制，直销银行业务对其客户结构改变的情况不尽相同。直销银行的获客逻辑如下：

**抓住80%长尾客户。**传统线下银行重点获取和服务20%的大中型企业和高价值客户，而直销银行则重在服务80%的长尾客户。

**获取更年轻的客户。**在传统银行业务中，城商行、农商行线下业务偏重，获客主要依靠线下网点的推荐，较难触达作为互联网原住民的年轻一代。这导致了目前中小银行客户偏年长，年轻客户严重缺失。直销银行则能通过互联网帮助传统中小银行获取年轻客户。

在区域定位上，中小银行间也不尽相同，大致可分为两种主流定位逻辑：

**利用直销银行尝试接触跨区域市场。**中小银行受本身业务网点设置、资金实力、业务能力等方面限制，多数只能立足本区域，服务本地客户。直销银行为中小银行跨区获客带来契机，部分领先的城商行已经开始通过直销银行接触并服务周边省市甚至全国范围的客户，积极提升业务覆盖面。

**立足本地，深耕本地市场。**部分银行则基于地缘优势通过直销银行深耕本地客户，尤其是传统银行业务很难覆盖到的客户群体。以福州农商行为例，其直销银行“榕商Bank”主打“家银行，慧生活”，结合各种本地消费场景为个人及小微客户提供生活与社区服务、智慧城市出行、财富管理等个性化服务，努力打造福州人身边日常生活的银行。

### 三、直销银行产品及服务分析

#### (一) 金融产品和服务

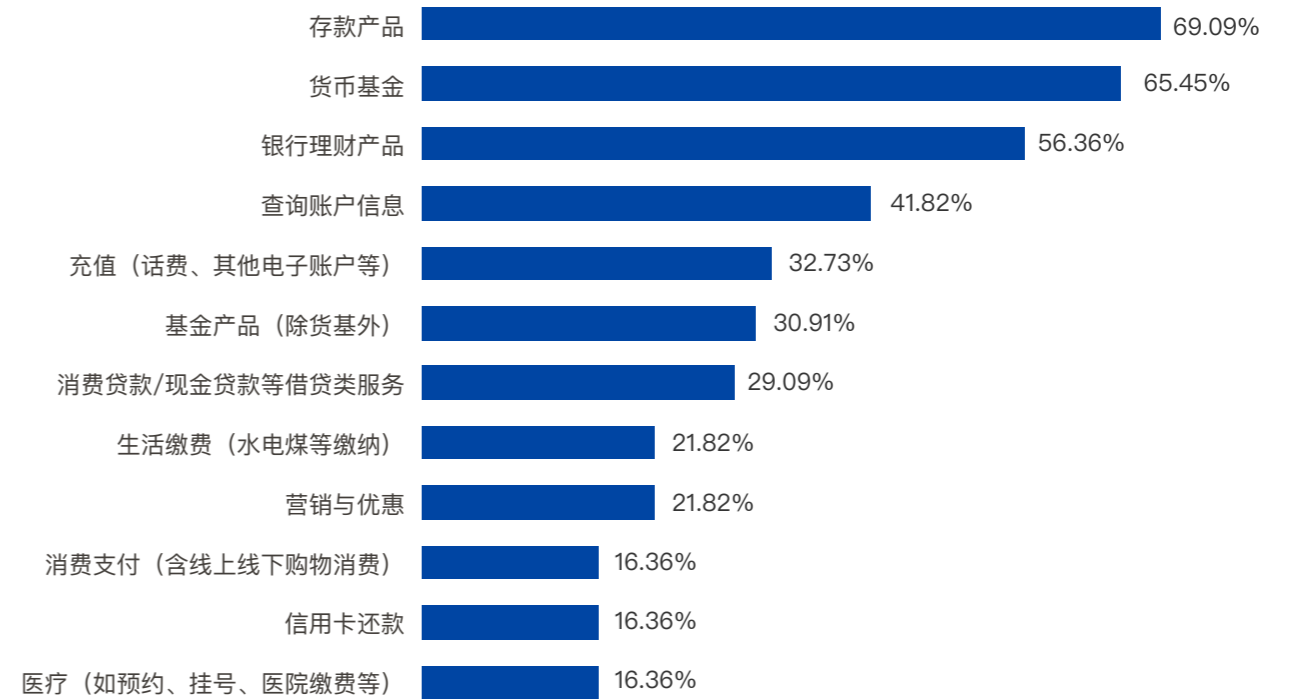
不论是作为独立的子公司，还是作为传统银行的二级部门、独立业务条线或事业部，建立专属的产品体系、进行独立的渠道销售，是直销银行建立和完善自身商业模式的关键。

- 以现金管理类产品为主，同质化程度高

目前独立直销银行APP提供的产品，以存款、货币基金等现金管理类产品为主。但多数独立直销银行APP上仅提供2-4款产品，且多为同质化程度高的货币基金类产品。



图4：2018年直销银行提供的产品/服务分布 TOP10（单位：%）



（数据来源：深圳壹账通智能科技有限公司2018年直销银行调研）

- 纯线上贷款产品尚未真正得到发展

近几年陆续上线贷款产品的独立直销银行APP逐渐增多，但整体比例仍不高约为3成。线上贷款产品是直销银行资金运用的一个重要方面，其对风控体系及流量运营有着较高的要求。但目前多数直销银行数据积累不深、风控体系尚不完善，仅能在线上完成申请，其余流程仍需通过线下运作，其效率远远低于互联网线上贷款平台。

#### (二) 增值及创新服务

更多独立直销银行APP青睐车房生活、二维码支付、积分体系、五险一金查询等增值服务功能。截止2018年8月末，44家直销银行APP提供增值与创新服务数量如下：



表3: 44家直销银行APP提供的增值与创新服务情况

内容	车生活	二维码支付	房生活	积分体系	社保五险一金	合作商户/优惠券	理财激励	活动中心/特色商城	出国出境	医疗与健康	智能投顾	救援服务	查周边	出行代驾	游戏	保证金
提供服务集中度	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆

(说明: ☆越多, 表示提供该项服务的APP越多; 数据截止到2018年8月末。)

## 四、直销银行风控

中国直销银行起步晚, 在风控方面处于初期积累阶段。信息安全、欺诈风险是直销银行目前主要关注的风险点, 其他还包括信用风险、合规性风险、操作风险等。目前, 部分国内领先的直销银行已经在风控体系建立上采取了一系列措施:

### ● 多重技术加固安全体系

通过人脸识别技术确保客户本人操作。已有多家直销银行陆续推出人脸识别技术, 作为用户身份的辅助认证手段。

推出手机盾解移动端认证难题。为确保终端设备操作的安全性, 部分直销银行已经上线安全数字证书产品。如江苏银行直销银行于2017年实现了新型移动数字安全认证证书“手机盾”部署, 将移动数字证书存储在手机中的SE芯片中, 形成防篡改、防攻击的独立安全区域, 对客户重要交易进行技术认证, 提升客户交易的完整性和不可篡改性, 解决了直销银行由于无法依托物理网点而带来的客户身份认证难题。

### ● 利用大数据技术构建互联网反欺诈平台

直销银行不再需要客户到线下网点开户, 面对线上业务并发性、规模化、7\*24小时、非面对面等特征, 银行需要及时有效地保护客户账户资金安全。为了解决这一问题, 直销银行开始借助大数据分析技术对客户进行精准画像, 建立风险识别模型, 防范金融欺诈等行为。

江苏银行直销银行是国内率先利用大数据技术建立互联网实时反欺诈平台的直销银行。当交易发生时, 反欺诈平台可根据客户在操作页面上的行为, 第一时间与数据库中客户画像进行比对匹配, 从而判断出交易的风险等级, 并实时采取风控策略。

### ● 多渠道积累客户数据, 建立风控模型

目前, 部分直销银行已经利用大数据在注册、登录、交易等多个流程开展了风控管理工作。多家直销银行更为强调在贷款产品端积累客户数据、自建风控模型的重要性, 并通过内部客户标签设定、外部数据购买、合作平台数据输入等方式进行了数据积累, 建立了专属的风控团队, 积极开展信用风险计量模型的开发与建设工作。部分直销银行开发了独立的内部评级系统, 针对消费贷款业务的管理制订了配套的制度和流程。

以贷款端应用为例, 大数据风控管理需包括贷前、贷中、贷后全生命周期风控体系和风控产品:

**贷前阶段欺诈识别。**通过外部数据购买及内部数据整合建立完整的实时反欺诈风控系统, 通过该风控系统有效识别申请设备是否为人为操控设备, 客户是否是存在欺诈风险的人, 使贷前风险得到有效控制。

**贷中建立审批模型。**直销银行可以利用评分卡结合机器学习技术, 对借款人的借款能力、还款意愿做综合评估, 通过数据分析有效判断客户是否具备审批条件。

**贷后建立预警管理模型。**设计一些预警规则, 如发放小微贷款后, 企业资金流水若出现非常规下降, 则可以作为预警信号。

# CHAPTER 2

## 直销银行用户分析

2018年5月，深圳壹账通智能科技有限公司（“金融壹账通”）携手中小银行互联网金融联盟在全国31个省、直辖市、自治区，展开独立直销银行APP用户调研，即《2018直销银行用户行为调研》，共收回404份有效问卷，调研内容覆盖直销银行用户画像、使用行为、使用评价及产品、功能需求等。

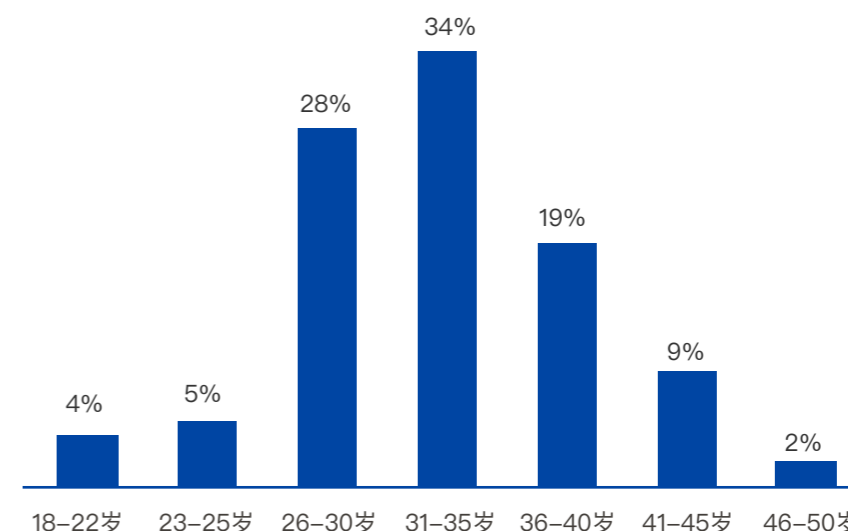
### 一、直销银行用户画像及认知

#### （一）中国直销银行用户群像

- 年龄

据统计，中国独立直销银行APP用户年龄段集中在26-40岁，占比超8成。随着互联网成长起来的80后成为社会中坚力量、90后逐渐进入职场，其对更方便、更快捷的体验与服务有着更高的要求。

图5：2018年直销银行用户年龄分布（单位：%）

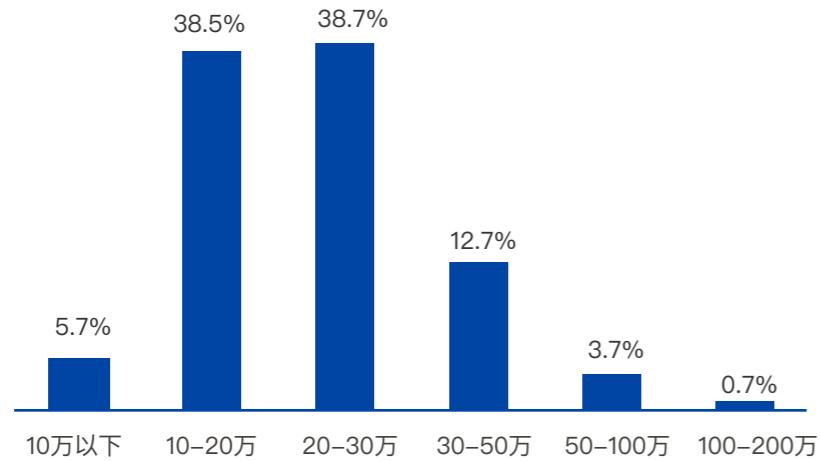


（数据来源：中小银行互联网金融联盟、《2018年直销银行用户行为调研》）

- 收入

据统计，中国独立直销银行APP用户家庭年收入多在10-30万之间。此类人群一般为自主决策人群，且具有一定理财意识、物质积累和风险承担能力，对资产稳健增长有一定需求。与定期低收益产品和高风险高收益产品相比，他们更偏好期限灵活、收益稍高、风险较低的理财产品。

图6：2018年直销银行用户家庭年收入分布（单位：%）



（数据来源：中小银行互联网金融联盟、《2018年直销银行用户行为调研》）

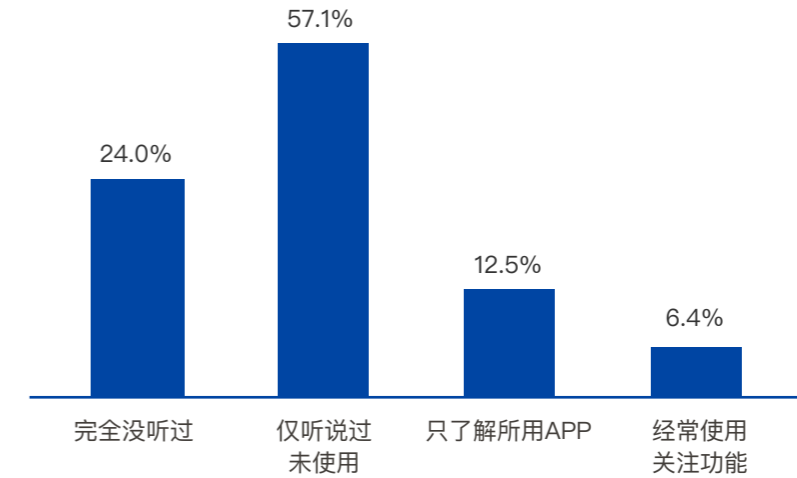
## （二）大众对直销银行的认知

### ● 直销银行的认知度低

一方面，国内直销银行起步较晚，市场教育尚未完成。另一方面，直销银行在中国往往没有与母行拆分并单独运营，宣传多有母行品牌背书，故多数直销银行易与手机银行等传统银行的互联网业务相混淆，从而导致人们对于直销银行的了解、认知程度并不深。

调研结果显示，81.1%的受访者并不了解直销银行；24%的受访者完全没听说过直销银行；而57.1%的受访者听说过“直销银行”概念但并未使用过；仅有6.4%的受访者对直销银行经常关注并使用。

图7：大众对直销银行的认知程度（单位：%）

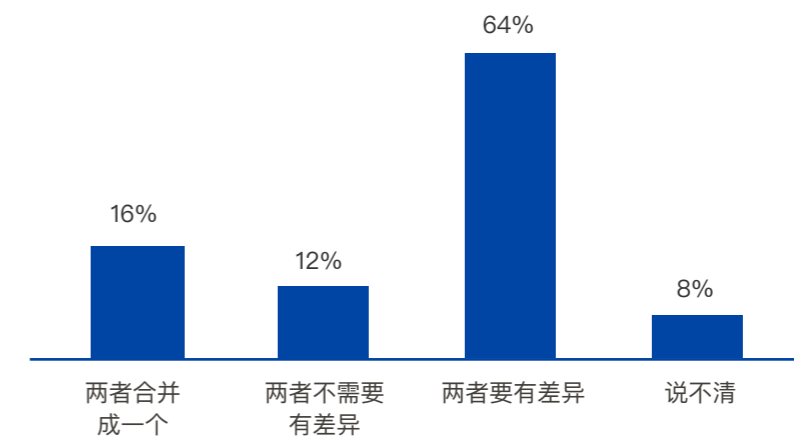


（数据来源：中小银行互联网金融联盟、《2018年直销银行用户行为调研》）

### ● 直销银行与手机银行需差异化定位

由于国内多数直销银行为母行事业部或业务部门，它们多与母行共享后台资源、未独立运营，在业务模式、定位、架构等方面并不清晰。与手机银行等传统银行渠道相比，在功能、产品上更为相似，因此在用户印象中并未形成差异化。由此可见，如何做到与传统银行的“错位”，是直销银行吸引用户的关键。调研结果显示，超6成受访者认为直销银行需要与手机银行等传统银行渠道进行差异化定位。

图8：用户对手机银行与直销银行定位的认知（单位：%）



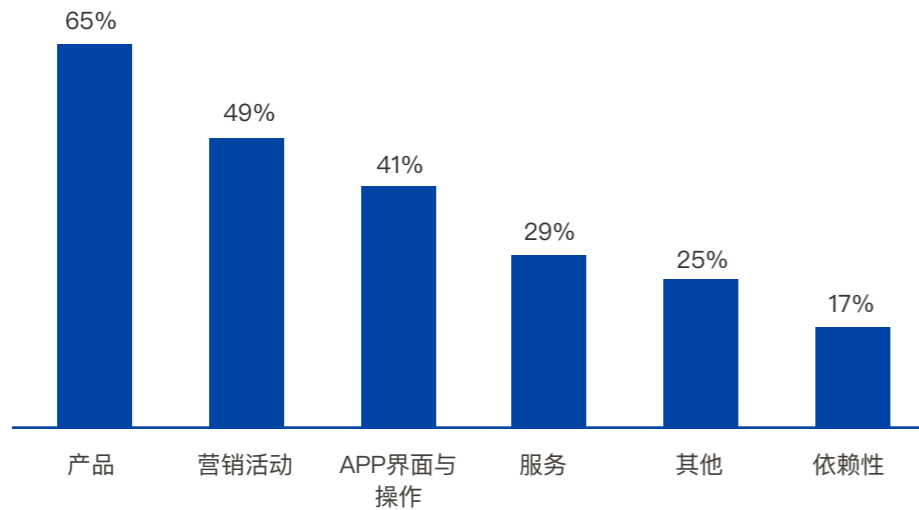
（数据来源：中小银行互联网金融联盟、《2018年直销银行用户行为调研》）

## 二、中国直销银行用户使用情况

### (一) 直销银行用户使用驱动因素

直销银行对用户的吸引点主要集中在产品、营销活动两大方面。在受访的直销银行用户中，因产品、营销活动吸引而使用直销银行的用户分别达65%与49%。另外，在移动互联时代，用户对“体验”的要求逐渐加强。因此，独立直销银行APP的界面与操作、直销银行服务也逐渐成为用户使用直销银行与否的重要考虑因素，在本次调研中看重上述两种因素的用户占比分别为41%、29%。

图9：用户使用直销银行的驱动因素（单位：%）

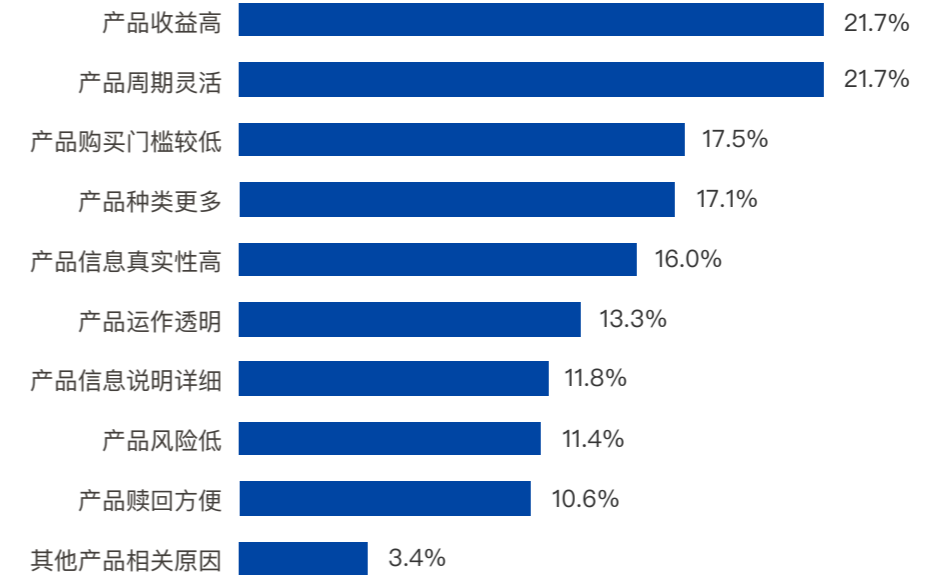


(数据来源：中小银行互联网金融联盟、《2018年直销银行用户行为调研》)

- 易被周期灵活、收益高、门槛低、品类丰富的理财产品吸引

从调研结果来看，产品周期灵活、收益高、购买门槛低、品类繁多的理财产品更能够吸引用户关注并使用直销银行。

图10：直销银行用户使用驱动因素-产品（单位：%）

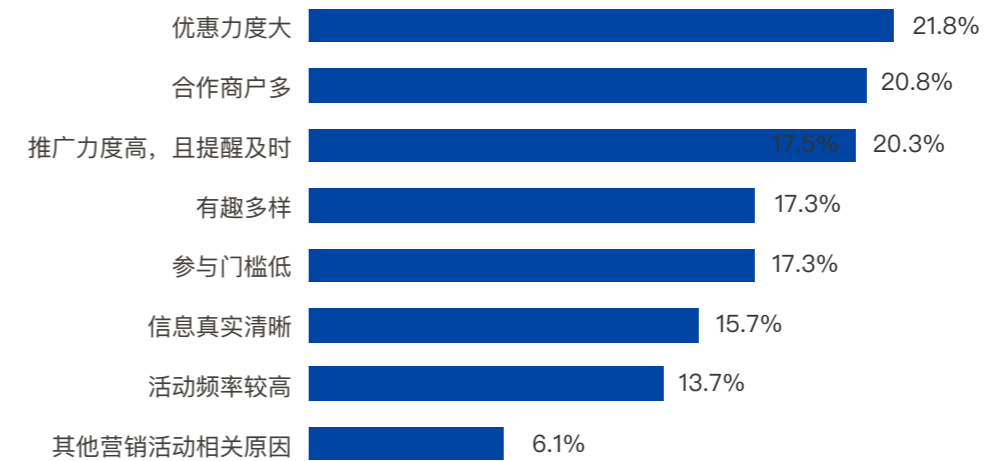


(数据来源：中小银行互联网金融联盟、《2018年直销银行用户行为调研》)

- 营销活动力度大、商户合作多、形式有趣多样、提醒及时

现阶段不同品牌的直销银行在产品、功能等方面同质化严重，用户在选择使用时并无太大区别。但那些做到优惠力度大、商户合作多、营销活动形式有趣多样、提醒及时的直销银行更能吸引用户，甚至能够推动用户主动传播。

图11：直销银行用户使用驱动因素-营销活动（单位：%）



(数据来源：中小银行互联网金融联盟、《2018年直销银行用户行为调研》)



## (二) 直销银行用户使用现状

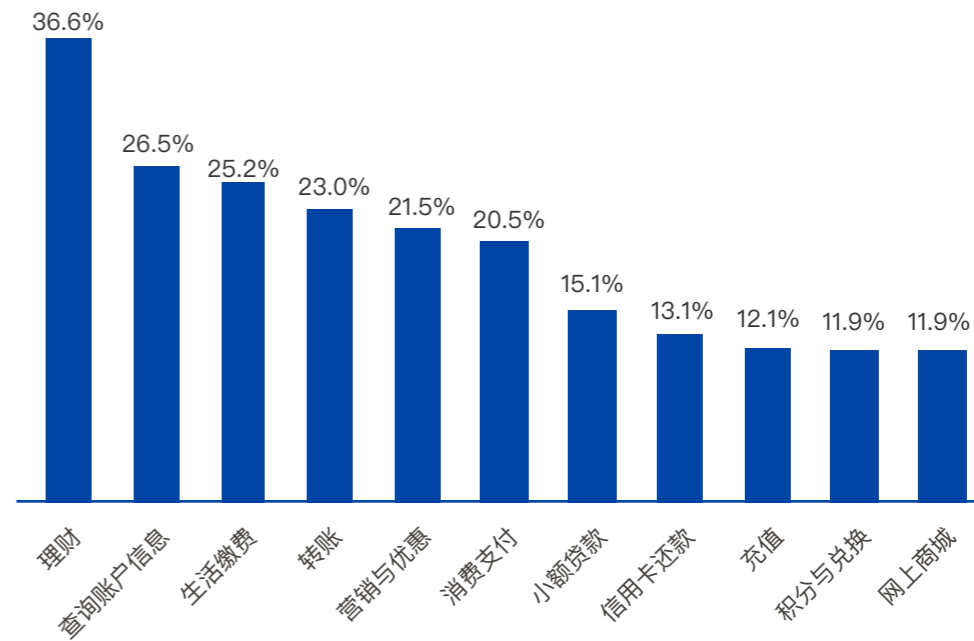
### ● 下载者少，使用者更少

直销银行在国内起步较晚，加上定位、架构等方面不清晰等多重因素导致了用户对直销银行了解不够、直销银行使用者较少。本次调研显示，独立直销银行APP下载者中，仅有11%的人近三个月内使用过。造成此类现象的原因或有两个方面：其一，手机银行等传统电子渠道普及度较高，加上手机银行与直销银行的差异化定位不明显，用户更习惯选择使用手机银行。其二，调研结果显示，用户使用直销银行最多的三项产品或服务分别为购买货币基金（74%）、存款产品（49%）以及银行理财产品（46%），但此类产品的持有时间相对较长，不需要频繁操作，因此用户不需要在短时间内使用直销银行，这也是造成其近三个月使用率较低的重要原因之一。

### ● 购买理财产品、账户查询、生活缴费是直销银行用户最常使用的功能

调研结果显示，用户最常使用的功能是理财（36.6%），其次为账户查询（26.5%）、生活缴费（25.2%）。此外，直销银行在为用户提供灵活便利的金融服务之外，也在尝试通过日常生活服务功能提升客户黏性。

图12：直销银行最常使用功能TOP10（单位：%）



（数据来源：中小银行互联网金融联盟、《2018年直销银行用户行为调研》）





# CHAPTER 3

## 直销银行APP测评

### 一、独立直销银行APP测评体系

#### (一) 测评指标背景及特点

独立直销银行APP测评工作旨在在业内建立科学规范的独立直销银行APP测评标准，真实反映独立直销银行APP的发展现状。2018年测评延续使用了2017年指标体系，共包含金融产品、用户行为、系统性能、安全合规、用户体验及创新服务六大维度。

该测评的指标体系主要具有以下特点：

- **技术性客观评测与资深用户体验人士评估双维推进**  
一方面，通过外部监测数据及金融壹账通技术监测对独立直销银行APP进行用户行为、系统性能的评估。另一方面，通过零点有数科技用户体验专家对金融产品、安全合规、用户体验及创新服务集中进行测评并打分。
- **全面覆盖直销银行产品功能及生活服务**  
本次测评内容除了全面覆盖直销银行提供的金融服务外，对增值创新服务也进行了系统测评，全面反映了直销银行的产品与服务多元化程度。
- **覆盖APP性能及用户使用场景，进行全面、科学的测评**  
选取标准场景页面进行综合测评，如首页加载、产品列表、理财详情等，结果更客观稳定；兼容性测试覆盖安装、启动、运行等场景，更为科学全面。

## (二) 评测指标体系

### ● 评测指标体系说明

截至2018年8月，国内设立独立直销银行APP应用的银行为114家。根据数据及信息的可获得性（月活用户1000以上），本报告对44个独立直销银行APP进行了详细测评。此次测评结果以星级为基础，共划分为五个等级。

本次测评体系六大维度及所占权重情况如下：

**金融产品：**评价直销银行APP金融产品服务的丰富性；

**用户行为：**通过定量指标来展现直销银行APP规模、基础运营及用户粘性；

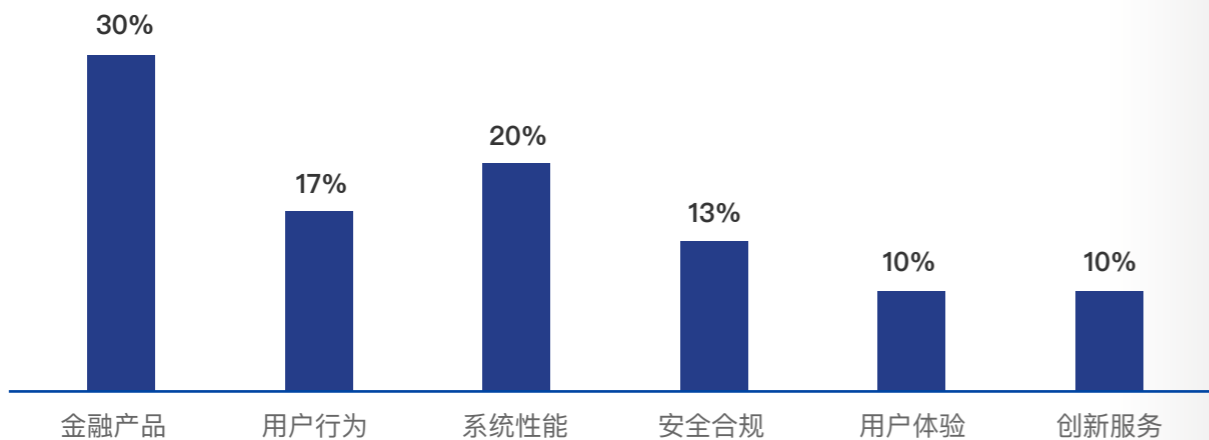
**系统性能：**评价直销银行APP的性能、稳定性、兼容性；

**安全合规：**密码、短信确认、账户保险等保障安全能力及开户合规性；

**用户体验：**注册绑卡登录流程优化、操作便捷等体验；

**创新服务：**直销银行生活服务、金融产品创新能力。

图13：独立直销银行APP测评指标权重（单位：%）



（数据来源：中小银行互联网金融联盟、《2018年直销银行用户行为调研》）

### ● 评测指标细分

本测评指标体系根据直销银行APP特点，经过多方讨论，筛选出了能够体现线上直销银行平台综合能力的6个一级指标、25个二级指标以及64个三级指标，具体指标体系如右图所示：

表4：独立直销银行APP评测指标

测评维度	二级指标	三级指标
金融产品	投资理财	银行理财、基金
	现金管理	智能存款、货币基金
	贷款	产品种类、数量及线上化情况
	支付	缴费支付、转账汇款、信用卡还款、其他消费支付
	其它金融产品	黄金、保险、其他
用户行为	APP规模	活跃用户、启动次数、使用时长
	基础运营	人均使用次数、人均使用时长、人均单日启动次数、人均单日使用时长
系统性能	性能	平均CPU占用、平均内存消耗、每分钟流量消耗、内存泄露、内存抖动、每帧渲染时间小于1ms、启动时间、App安装包大小
	安全性	各级安全漏洞数
	稳定性	各类Monkey异常次数
	兼容性	安装、启动、运行异常设备数
安全合规	密码保障	密码错误次数控制、忘记密码、密码重置
	交易保障	交易密码、交易确认时是否有短信通知
	账户安全保障	账户资金安全保障、异常情况下安全保障
	身份认证方式	身份认证方式的多样性
用户体验	注册	注册方式便利性
	绑卡	绑定卡支持银行数量、绑定卡是否支持信用卡
	资金转入转出	资金转入金额是否有限制
	登录	登录方式便利性
	界面操作	操作指引、流畅度、金融产品购买流畅度
	客户服务	客户服务方式、客户服务效率
	客户信息变更	手机号变更、电子账户注销
	服务/功能创新	能满足客户多样化生活服务需求，同时有助于提升直销银行活跃的服务及功能创新
创新服务	产品创新	能创造客户价值高、客户体验好、市场上稀缺的直销银行产品

## 二、独立直销银行APP综合测评

### (一) 独立直销银行APP评测榜单

2018年，在金融壹账通和零点有数科技的支持下，我们测评了44家独立直销银行APP。根据测评结果，获得4.5星以上的直销银行共有20家。其中城商行总数最多，共计14家。“阳光银行”、江苏银行直销银行、民生银行直销银行、“你好银行”、杭州银行直销银行、宁波银行直销银行、“上行快线”表现突出，位列榜首。



综合排名	直销银行名称	银行名称
★★★★★	阳光银行	光大银行
	江苏银行直销银行	江苏银行
	民生直销银行	民生银行
	你好银行	南京银行
	杭银直销	杭州银行
	宁波银行直销银行	宁波银行
	上行快线	上海银行
★★★★☆	e百福	江西省农村信用社
	昆仑银行直销银行	昆仑银行
	徽常有财	徽商银行
	郑州银行鼎融易	郑州银行
	浙+银行	浙商银行
	紫金银行直销银行	紫金农村商业银行
	小草银行	晋城银行
	富乐e家	绵阳商业银行
	平顶山银行直销银行	平顶山银行
	广发直销银行	广发银行
	有氧金融	包商银行
	新丝路bank	西安银行
	威海银行直销银行	威海市商业银行
★★★★☆	华润直销银行	珠海华润银行
	齐商直销银行	齐商银行

综合排名	直销银行名称	银行名称
★★★★☆	金e融	江西银行
	日照银行直销银行	日照银行
	百合银行	兰州银行
	99银行	晋中银行
	钱承有余	重庆银行
	天空银行	湖北银行
	彩虹Bank	河北银行
	★★★★☆	芒果银行
小狮Bank		佛山农商行
一贯		恒丰银行
燕子银行		常熟农商银行
广州银行直销银行		广州银行
南和直销银行		南和农商银行
榕商Bank		福州农商银行
恐龙银行		自贡银行
北京银行直销银行		北京银行
乐易Bank		赣州银行
桂银直销		桂林银行
廊坊直销银行		廊坊银行
★★★★☆	本溪Bank	本溪银行
	e帆风顺	顺德农商银行
	吉银财富	吉林银行

## (二) 4.5星及以上独立直销银行APP体验亮点

### ● 界面布局简单清晰、内容吸引眼球

与手机银行相比，直销银行APP的界面布局更简单清晰，理财等主要功能入口易查找；同时，视觉、内容更吸引用户。以“阳光银行”为例，首页、理财、贷款、生活、我的（账户管理）等板块布局清晰；首页上部导航突出显示阳光银行的特色产品和服务，推荐栏展示产品突出产品核心亮点，符合客户需求。

图14：光大银行直销银行“阳光银行”界面



### ● 产品种类丰富、主打产品具有吸引力

4.5星及以上银行大多提供丰富的金融产品。如民生银行直销银行，其主打各类理财产品以及存款，包含四类产品：一是稳健理财在售产品共4大类超30款；二是进阶理财产品10余款；三是存款产品2款；四是余额理财产品1款。除了基金和黄金外，其提供的理财产品风险相对较低，主打产品如意宝和惠存宝包含多款产品，凭借着产品丰富、门槛低、灵活性较强等优势最具吸引力。

### ● 差异化的功能、服务特色

除了提供常见的金融类功能如理财、贷款、支付外，4.5星及以上的独立直销银行APP多数能提供数种用户生活场景相关的功能或服务，一般集中于以下几类：

**民生：**水电煤等生活缴费、交通出行、充值等基本生活功能；

**休闲娱乐：**通过多样化的餐饮、电影票优惠商户合作覆盖线下休闲场所；

**出境：**出国类特色服务，部分APP以出国咨询服务、保证金、翻译等功能满足部分用户特殊需求。

这些直销银行主打的服务或功能各具特色：



“上行快线”除了提供热门商户合作(如星巴克等)外，还切入到出行、住房、出境、娱乐等多样化生活场景。



江苏银行直销银行提供的生活服务相关功能相对齐全，除了覆盖便民服务外，更主打车生活、安家金融、私人律师、留学等特色主题服务，另外还开辟了世界杯专题。



“阳光银行”在覆盖基础功能、产品购买与生活服务的同时提供了出境、上网等特色功能与服务，如易签证、易WiFi、易换汇和易退税等。



# CHAPTER 4

## 2019年 直销银行展望

直销银行是传统银行主动拥抱互联网金融的创新尝试，是传统金融业务应对客户、技术和行业发展趋势主动出击的典型产物。

现阶段来看，国内直销银行的数量虽然有较大增长，但与欧美发达国家直销银行相比，我国直销银行仍处于萌芽状态，存在竞争激烈、业务模式趋同或不清晰、持续创新能力不足等问题。同时，受国内宏观环境影响，国外直销银行模式在国内的适用性较低，我们必须摸索出一条适合中国特色的直销银行发展之路。

当前互联网金融环境下直销银行仍有广阔的发展空间，但目前我国的直销银行在政策、环境等多方面机遇与挑战并存，因此，理清发展思路，总结经验教训，方能走得更远。

### 一、直销银行面临的挑战与启示

#### 挑战一：趋严的监管政策对直销银行业务、产品、风控提出更高的要求

##### ● 业务

其一，央行已明确规定II类账户开户需要通过5要素鉴权，但业内还没有一个完善、稳定的5要素鉴权通道，缺乏合规、便利、低成本的用户鉴权通道，制约了当前直销银行的业务发展。

其二，上海银行、江苏银行、民生银行等直销银行的注册客户数都超过了千万，如何在符合人行账户管理、反洗钱等监管要求的同时建立起对客户、账户的运营管理能力，并提升远程服务能力是对这些银行的一大挑战。

其三，农商行跨区域获客受限。农商行等农村金融机构在区域经营上以本地为主，要求贷款不能出县，资金不能出省。因此，农商行的直销银行跨省业务暂时较难发展。

##### ● 风控

由于完全依托于互联网，直销银行具有“直销性”“混业性”和“全生命周期性”的业务特征以及“虚拟性”“开放性”“创新性”等技术特征。这些特性使得直销银行一旦出现风险，其扩散速度更快、与其他风险关联性更强。因此，监管对直销银行的风控能力也提出了更高要求。

##### ● 产品

银行理财产品需要严格面签，是其在直销银行上销售的最大门槛。此外，强监管下银行理财趋于规范化，同时也对产品创新提出了更高要求。

#### 〔启示〕

**最大限度利用II类银行账户发展新兴业务。**

**充分利用互联网技术和大数据手段，提升风险管控和排查能力。**重视客户数据积累及风控模型建立与创新，以防范信用欺诈。

**积极探索人脸识别，做好政策对“人脸识别助力面签”的准备。**随着人脸识别应用于直销银行理财签约的呼声越来越高，业内并不排除利用人脸识别等技术解决面签问题的可能。因此，在政策开放之前，做好技术准备尤其必要。



## 挑战二：互联网科技企业抢占市场份额，市场竞争加剧

### ● 互联网科技巨头涉足金融业，以流量、产品服务优势冲击直销银行

以阿里系、腾讯系为代表的互联网科技企业，正在基于其流量与场景生态优势从余额理财、贷款和支付等不同方面分解和抢占着原本属于传统银行的业务份额。而目前大部分直销银行的互联网能力尚弱，互联网属性优势尚未得到有效发挥。

### ● 牌照开放，互联网民营银行崛起，凭借互联网技术优势冲击直销银行业务

随着牌照的放开，完成流量聚集的互联网科技公司开始涉足银行业务，发展互联网银行。依托于互联网平台的金融生态有着更加丰富的流量、场景和更加明确的业务定位，同时在技术方面优势更加明显。如微众银行、网商银行、新网银行等第一批互联网民营银行扩张迅速，不论是资产规模、还是净利润增长，发展势头都非常迅猛。

#### 启示：

**整合资源，积极探索与互联网企业的合作模式。** 依托银行金融服务能力，加速场景端合作。

**凸显银行品牌优势。** 相比银行品牌的稳定、安全来说，互联网金融平台或者互联网银行品牌给客户安全感较弱的印象。因此，直销银行可利用母行品牌优势，打造可靠、值得信赖的品牌形象。

## 挑战三：战略定位不明确引起与母行竞合问题

直销银行由于战略定位不清晰而引发客户资源、产品体系、组织架构等多方面的问题。

### ● 缺乏明确的定位，目标客户与传统业务有重叠

目前，大多数银行的直销银行与手机、微信等传统电子银行渠道的定位界线模糊，没有明显的区分。直销银行的目标客户群体与传统零售银行客户高度重叠。对中小银行而言，直销银行的目标客户是长尾客户，而非蚕食传统网点的客户资源。

### ● 缺乏专属产品体系，与现有业务形成竞争

目前，很多直销银行因目标客户不明确、互联网能力较弱，无法根据客户需求设计具有针对性的产品。多数直销银行尚不具备独立、完整的专属产品体系；产品开发设计与创新滞后，同质化竞争突出。

### ● 缺乏合适的组织架构，人员配置有重合

很多直销银行由于缺乏明确的战略定位而无法设立匹配的组织架构，加上中小银行本身资源有限，在人员的配置上往往与母行相关部门产生竞争关系。

比如，不少直销银行因与传统电子银行渠道定位不清，业务拓展、产品设计等一些直销银行的关键业务团队与电子银行团队重合，在工作推动上常以电子银行为先。

#### 启示：

**明确直销银行与母行业务的差异化定位。** 直销银行与母行的三类关系中，独立法人直销银行独立性最强，在资源配置、企业文化、业绩考核等方面更能推动其市场化的成长。非独立法人直销银行在内部定位上也应尽量与传统银行零售业务做出明确界定，形成各自独立、优势互补的经营格局，拓展独立发展空间。

**结合战略定位，基于自身资源特色明确目标客户。** 盘点自身资源，如存量客群特征、业务优势、产品服务特色等，结合主攻市场的潜在客群特征，锁定服务的目标客群。

**打造独立专属的产品、服务体系。** 明确直销银行的目标客群之后，需根据目标客户需求进行产品、服务体系设计，形成自身的独立销售体系，发挥其最大差异化优势。

**充分发挥互联网优势，加强创新。** 充分发挥自身的创新基因，借鉴互联网思维，优化、改造传统业务及服务，实现产品、服务、营销及技术的突破和创新。

## 二、机遇与趋势

直销银行作为传统银行数字化转型的重要手段，应抓住以下三个主要机遇：支持“大零售”转型，与传统渠道合作共进；充分利用金融科技提高运营效率；积极探索与互联网场景的融合，打造生态化的金融平台。

### ● 机遇一：支持银行大零售转型，更好服务原有客户和新客

“互联网+”时代，经济、客户、产品、渠道、技术、竞争等各方要素快速发展，银行业耗用资本进行资产规模扩张已经难以持续，面临从“规模银行”向“价值银行”的转型，从规模偏好变为价值导向。研究显示，零售贷款组合占比高的银行在创造利润方面表现更好，大零售市场成为中小银行价值转型的主战场。

部分银行把直销银行作为“大零售”范畴的重要一环，与传统渠道协作共进，打造全方位服务客户的金融与生活的业务单元。由此可见，直销银行不仅是新客户的获取渠道，更是全方位提供线上客户服务的“大零售”平台，以更灵活便捷的方式服务客户。

**例：平顶山银行围绕大零售理念打造直销银行体系。**

平顶山银行直销银行以“全品类金融产品+营销服务”为核心，通过多样化的金融产品满足全方位客户需求。围绕“大零售”理念主要开展以下几方面工作：

**业务定位：**线上全方位服务“忙、潮、精”（忙碌、潮流、追求精致生活）的已有客户及新增客户；

**丰富产品：**针对目标客群丰富产品，在产品设计上突出简单、方便、快捷、安全；

**联合获客：**与线下渠道紧密配合，以行员种子为初期的获客引擎，提升交叉开户与销售，从获新客和老客户激活两个途径提升综合效率，并减少获客成本。

### ● 机遇二：金融科技发展提升直销银行效率、降低运营成本、优化客户体验

随着大数据、云计算等金融科技的不断发展，应用成本逐步降低，在金融领域中的应用潜力开始逐步突显，促进了银行业从获客、运营、风控、系统等各个方面进行变革。

直销银行在大数据、AI、生物识别、云计算等方面进行了应用探索，比如借助大数据加强风险管控；利用大数据、AI技术精准获客、满足客户需求，提升客户体验；依托云计算，从流程、成本等方面优化运营效率；在开户、登录等环节运用人脸识别、指纹识别、声纹认证等技术提升客户体验与操作安全性。

国有银行、股份制银行已经开始了互联网+金融的积极探索。2015年11月18日，中信银行与百度联合宣布双方达成战略合作，发起设立百信银行，开创了“互联网+金融”的全新模式。招商银行也将与京东金融展开深入合作，拟共同成立独立法人直销银行。中小银行更应通过“外部赋能”武装自身的金融科技力量，与金融科技服务公司合作，以实现转型发展的突破。

**例：“徽常有财”依托大数据技术打造智能投顾服务。**

徽商银行直销银行“徽常有财”联合盈米财富推出“天机智投”，依托客户画像、交易数据、产品业绩回溯等大数据和机器智能算法提供资产配置服务。

### ● 机遇三：融入客户生活场景，达成平台建设生态化目标

随着消费者行为的改变，银行已不再是一个固定的经营场所，而是随时可得金融服务平台。银行业务需嵌入客户的生活场景，围绕客户生活和金融需求，提供一揽子解决方案。

由于直销银行独立构建完善生态系统的成本太高，可积极开展与大型互联网平台的跨界合作，共同打造场景化的金融生态。

**例：“上行快线”实行创新的场景融合模式，将产品嵌入各应用场景，搭建场景化的金融生态体系。**

“上行快线”推行B2B2C的模式，通过与电商、教育、医疗、物流、物业等平台合作，将产品嵌入到场景中去，以此获取C端新客户。基于B端批量获客的模式使“上行快线”形成了公私业务联动，围绕“电商类平台”“互联网综合金融服务平台”“特定行业场景的核心集团企业”等B端合作平台开展支付结算、余额理财、消费贷款等方面的合作。